

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DA PERCEÇÃO DE EMPREGABILIDADE COM
A PERSPETIVA DE CARREIRA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

ANA ISABEL DE ALMEIDA COUTINHO

JUNHO - 2019

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DA PERCEÇÃO DE EMPREGABILIDADE COM A
PERSPETIVA DE CARREIRA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

ANA ISABEL DE ALMEIDA COUTINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

JUNHO - 2019

Resumo

Na gestão de recursos humanos existe um crescente interesse pela investigação dos novos conceitos de carreiras, sem fronteiras, sustentáveis e proteanas, em contraste com o conceito de carreira tradicional que é normalmente associado ao desenvolvimento de carreira na Administração Pública, visto como um percurso vitalício numa só organização. Neste contexto, de adaptabilidade e gestão de carreira por parte do indivíduo, surge o conceito de empregabilidade como sendo um dos antecedentes e impulsionadores das atitudes de carreira.

Assim, esta dissertação, no âmbito da Administração Pública Portuguesa, aborda a relação da perceção de empregabilidade e a perspetiva de carreira, num universo composto pelos profissionais integrados no âmbito do Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública.

Utilizando a técnica de análise de conteúdo a 18 entrevistas, os resultados demonstram que a maioria dos entrevistados apresenta uma orientação para a carreira proteana. Quanto à perceção de empregabilidade, os resultados sugerem que a generalidade dos entrevistados apresenta uma perceção baixa quanto à facilidade em encontrar um novo emprego, revelando, no entanto, intenção de sair da sua organização.

Palavras-chave: Carreira; Empregabilidade; Administração Pública.

Abstract

In human resources management there is a growing research interest in new concepts of careers, namely, boundaryless, sustainable and protean, in contrast to the traditional career concept that is usually associated with the career development in Public Administration and seen as a long-lasting career in a single organization. In this context of adaptability, and career management by the individual the concept of employability emerges as one of the precedents and drivers of career attitudes.

Thus, this dissertation, within the scope of the Portuguese Public Administration, addresses the relationship between perceived employability and career perspective, comprising its universe the professionals integrated within the scope of the Extraordinary Regularization Program of Precarious Bonds in Public Administration.

The applied method is based on the content analysis of 18 interviews, which according to results, the majority of interviewees presented an orientation for protean career. Results also suggest that, in general, interviewees present a low perception regarding the easiness in finding a new job, revealing, however, intention in leaving their actual organization.

Keywords: Career; Employability; Public Administration,

Índice

Resumo.....	III
Abstract	IV
Introdução	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1 Carreiras	3
1.1.1 Das carreiras tradicionais às carreiras proteanas	3
1.1.2 Carreiras e a perceção de empregabilidade	6
1.1.3 Síntese	9
1.2 A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	10
1.2.1 As carreiras na Administração Pública Portuguesa	12
2. Método.....	16
2.1 Objetivo do estudo	16
2.2 Amostra	16
2.3 Instrumentos de recolha de dados.....	17
3. Resultados	19
3.1. Motivo de ingresso na Administração Pública	19
3.2. Orientação de carreira.....	21
3.3. Empregabilidade.....	26
3.4. Relação entre a perspetiva de carreira e a empregabilidade	28
4. Discussão e Conclusões.....	29
5. Referências	35

Índice de quadros e figuras

Quadro 1. Motivos de ingresso na Administração Pública.....	20
Quadro 2. Satisfação com o trabalho atual na Administração Pública.....	20
Quadro 3. Definição de carreira para os entrevistados.....	21
Quadro 4. Perceção de responsabilidade individual sobre a carreira.....	22
Quadro 5. Definição de sucesso de carreira para os entrevistados.....	23
Quadro 6. Desenvolvimento da carreira na organização.....	25
Quadro 7. Perceção da facilidade de encontrar um novo emprego.....	26
Quadro 8. Disposição para realizar um movimento lateral de carreira.....	27
Figura 1. Relação entre a orientação de carreira e perspetiva de empregabilidade dos entrevistados.....	2

Introdução

A presente dissertação insere-se no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e pretende abordar a relação da perceção de empregabilidade dos trabalhadores da Administração Pública Portuguesa com a sua perspetiva de carreira.

Segundo dados do Eurostat (2016), face ao total da população empregada, a percentagem de trabalhadores na Administração Pública Portuguesa, em 2016, era de 15%. Já em Dezembro de 2018, segundo dados da Direção Geral da Administração e do Emprego Público, os trabalhadores da Administração Pública representavam 13% da população ativa em Portugal (DGAEP, 2019a). No entanto, apesar da sua representatividade e importância para a sociedade (Heong, 2018) trata-se de um sector que apresenta poucos estudos acerca dos seus recursos humanos, nomeadamente sobre as suas carreiras gerais.

Atualmente na Administração Pública Portuguesa decorre um processo que visa integrar, através de contratos de trabalho por tempo indeterminado, diversos profissionais que até à data tinham vínculos jurídicos a termo ou de prestação de serviços. A Lei n.º 112/2017 de 29 de dezembro criou o programa de “regularização extraordinária dos vínculos precários de pessoas que exerçam ou tenham exercido funções que correspondam a necessidades permanentes da Administração Pública, de autarquias locais e de entidades do setor empresarial do Estado ou do setor empresarial local, sem vínculo jurídico adequado” (PREVPAP). Tratam-se de cerca de 31957 profissionais (de acordo com a informação disponibilizada no *site* criado para o efeito), que diligenciaram no sentido de ser integrados na Administração Pública. Estamos assim, perante um número elevado de trabalhadores que importa estudar, de forma a operacionalizar uma gestão adequada desses recursos humanos no futuro.

Na sequência de um ambiente socioeconómico em constante mudança, a carreira tradicional vai sendo substituída por carreiras mais flexíveis, dinâmicas e fragmentadas. O conceito de carreira na literatura distancia-se da ideia de emprego permanente dentro de uma organização, este é substituído por uma imagem de maior mobilidade na carreira, sendo a carreira gerida pelo próprio indivíduo, surgindo assim o conceito de carreira e a perceção de empregabilidade associados (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019). Neste contexto, a empregabilidade aparece como

objeto de investigação o que leva posteriormente à formulação de políticas e intervenções práticas nas organizações (Ćurić Dražić, Petrović, & Vukelić, 2018).

Numa altura em que a gestão de carreiras, bem como as suas várias abordagens é cada vez mais debatida e estudada e na ausência de um plano formal de desenvolvimento de carreiras na Administração Pública Portuguesa, urge estudar a perspetiva de carreira dos profissionais da Administração Pública. Espera-se assim operacionalizar estratégias de forma a aumentar a motivação e retenção destes trabalhadores, sendo que estudos anteriormente publicados demonstram pouca atratividade deste sector, sobretudo na população mais jovem (Bright, 2018).

A Administração Pública Portuguesa carece de um estudo que indique o posicionamento dos seus profissionais perante esta realidade, já que pelo exposto, deve o sector público estar preparado para lidar e promover as carreiras ditas contemporâneas mas também promover e valorizar as carreiras verticais dentro de cada organização de forma a proporcionar “a acumulação de conhecimento e experiência dentro da organização” (De Caluwé, Van Dooren, Delafortry, & Janvier, 2014), bem como a transferência de conhecimento a outros trabalhadores pela socialização do conhecimento (Rato, 2013,p.219).

O objetivo da presente dissertação é entender como a perceção de empregabilidade dos profissionais da Administração Pública, quer interna, nos organização da Administração Pública, quer externa, no sector privado, se relaciona com a orientação de carreira dos profissionais. Acreditando que o seu estudo é necessário para a adoção de uma correta política de gestão de recursos e de práticas ajustadas de gestão do conhecimento, atração, compensação, retenção e motivação dos trabalhadores.

Inicialmente é feita uma revisão da literatura sobre os conceitos-chave da gestão de carreiras, com enfoque nas várias abordagens à definição de carreira, bem como a sua ligação ao conceito de empregabilidade. Abordam-se também as especificidades da gestão de recursos humanos na Administração Pública, e em particular a organização da gestão de carreiras na Administração Pública Portuguesa. Apresenta-se no segundo capítulo o método adotado, no terceiro capítulo os resultados das entrevistas realizadas e por último a discussão e conclusões, onde estão mencionadas as implicações do presente estudo.

1. Revisão da Literatura

1.1 Carreiras

O tema da gestão de carreiras e os desafios que este lança no ambiente competitivo contemporâneo é relevante para os próprios profissionais e organizações empregadoras, mas também para os consultores de carreira e mentores, já que leva a desafios e perdas mútuas (Briscoe & Hall, 2006; Rodrigues, Guest, Oliveira, & Alfes, 2015). A par com a gestão de carreiras colocam-se desafios ao nível de vários processos da gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento e gestão do conhecimento, considerando as carreiras como uma “acumulação de informação e conhecimento” (Culié, Khapova, & Arthur, 2014), a atração, retenção e gestão de talentos, a taxa de *turnover* (Jiang, Newman, Le, Presbitero, & Zheng, 2019; Rodrigues et al., 2015) a lealdade, desempenho e compromisso organizacional (Bargsted, 2017; Rodrigues et al., 2015), a gestão do desemprego e *downsizing* (Guan, Arthur, Khapova, Hall, & Lord, 2019; Waters, Briscoe, Hall, & Wang, 2014), daí a importância do seu estudo.

1.1.1 Das carreiras tradicionais às carreiras proteanas

Quando se estuda a gestão de carreiras observa-se a divisão de conceitos em duas visões relativamente opostas. Por um lado, o conceito de novas carreiras ou contemporâneas, em que se destacam os conceitos de carreiras sem fronteiras ou proteanas e recentemente as carreiras sustentáveis e por outro lado conceitos como carreiras antigas, tradicionais, weberianas, burocráticas ou organizacionais (Rodrigues et al., 2019). As carreiras ditas tradicionais caracterizam-se em moldes gerais, pela baixa mobilidade dos profissionais, a ascensão vertical na carreira e a sua gestão por parte da organização. Trata-se de uma “relação de longo prazo mutuamente benéfica, na qual o bom desempenho e as demonstrações de lealdade dos funcionários são recompensadas com segurança no emprego, aumentos constantes no salário e perspectivas de promoção hierárquica” (Rodrigues et al., 2019, 2015).

Numa economia global e em contextos organizacionais em mudança constante, marcados pelo advento das tecnologias e por um ambiente altamente competitivo, onde se procura o correto dimensionamento e se recorre ao *downsizing* nas organizações, aumenta o recurso a trabalho temporário e em *part-time*. No entanto, paralelamente, aumenta a valorização do equilíbrio

trabalho-vida, do empreendedorismo e do aumento da diversidade no local de trabalho. Face a estas circunstâncias as organizações são cada vez menos capazes de garantir um emprego vitalício aos seus profissionais, bem como o sucesso do ponto de vista dos profissionais ou seja, existe um conjunto de fatores individuais e contextuais que levam a alterações no paradigma de carreira (De Vos & Soens, 2008; Direnzo, Greenhaus, & Weer, 2015; Verbruggen & Sels, 2008; Zafar & Farooq, 2017).

Os conceitos de carreiras sem fronteiras e proteanas são em alguns estudos apontados como conceitos semelhantes (Forrier & Sels, 2003; Rodrigues et al., 2015). No entanto, de acordo com os teóricos contemporâneos mais citados que problematizaram na definição destes conceitos, Jon P. Briscoe e Douglas T. Hall, tratam-se de conceitos que diferem entre si, embora possam considerar-se conceitos sobrepostos em alguns campos em termos empíricos e académicos, já que defendem que estes se podem correlacionar criando um conjunto diverso de possibilidades de combinação entre eles. (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006).

A carreira sem fronteiras “ênfatiza as possibilidades aparentemente infinitas que a carreira apresenta, e como o reconhecer e o aproveitar essas oportunidades pode levar ao sucesso”. O principal enfoque dá-se na ausência de limites físicos de uma organização, e psicológicos na construção de uma carreira, que se caracteriza por “não ser limitada ou ligada a uma única organização, e não representada por uma sequência ordenada, marcada por uma coordenação e estabilidade menos verticais” (Briscoe & Hall, 2006). A mobilidade física refere-se aos movimentos e transições de carreira reais transpondo os limites físicos e a mobilidade psicológica refere-se à orientação psicológica do profissional para a realização destes movimentos (Guan et al., 2019).

A carreira proteana, apesar de contemplar os aspetos atrás referidos, salienta duas características: o facto de ser autodirigida pelo profissional, que assume o seu controlo e é responsável pela sua carreira e não a organização; e o facto de ser impulsionada por valores próprios, ou seja, objetivos definidos individualmente e que tem como fim o sucesso psicológico em vez do sucesso objetivo, tradicionalmente ligado ao salário, posição ou poder (Briscoe & Hall, 2006; Waters et al., 2014). Pode então definir-se carreira proteana como “a carreira na qual a pessoa é orientada por valores, no sentido que os valores internos da pessoa fornecem a orientação e a medida do sucesso para a carreira do indivíduo e autodirigida na gestão pessoal

de carreira tendo a capacidade de ser adaptável em termos de desempenho e necessidades de aprendizagem” (Briscoe & Hall, 2006). Foi este o conceito de carreira escolhido para aprofundamento neste trabalho.

A orientação de carreira definida como “preferências de carreira razoavelmente estáveis que começam a ganhar forma relativamente cedo na vida do indivíduo, através da interseção de fatores individuais, incluindo disposições individuais e preferências relacionadas com o trabalho e a carreira, e fatores contextuais como antecedentes e circunstâncias do mercado de trabalho (Rodrigues et al., 2019), surge também associada à carreira proteana.

A orientação para a carreira proteana aparece derivada do conceito de carreira proteana e partilha desse conceito as duas dimensões críticas que a fundamentam: “uma abordagem auto direcionada para a gestão de carreira na qual o indivíduo exerce controlo pessoal sobre o desenvolvimento da sua carreira, tomando a iniciativa de explorar opções de carreira e de decidir quanto a ela; e uma orientação guiada por valores na qual os indivíduos seguem valores e metas pessoalmente significativos, em oposição aos impostos socialmente, que fornecem a motivação por detrás das decisões de carreira e criam os padrões para experimentar o sucesso da carreira psicológica” (Direnzo et al., 2015). A orientação para a carreira proteana “não implica comportamento como a mobilidade profissional, mas é uma mentalidade sobre a carreira, mais especificamente uma atitude em relação à carreira que reimpõe a liberdade, a auto direção e a escolha com base nos seus valores pessoais” (Briscoe & Hall, 2006). Esta orientação caracteriza-se por uma corrente de carreira considerada dinâmica, individualista e autossuficiente na medida em que o indivíduo assume o controlo da sua carreira, com vista a resultados objetivos, como o salário, a posição hierárquica, promoções e responsabilidade, mas também subjetivos, onde se consideram as perceções de carreira, sucesso, satisfação com a carreira e com o trabalho (Hirschi, Jaensch, & Herrmann, 2017; Waters et al., 2014).

São vários os estudos que têm abordado a influência da orientação para a carreira proteana na gestão de recursos humanos e para o comportamento organizacional e vocacional. Estudos que exploram o impacto da atitude proteana na satisfação profissional (Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015), na perceção de empregabilidade e sucesso da carreira (De Vos & Soens, 2008; Zafar & Farooq, 2017), no equilíbrio trabalho-vida (Bargsted, 2017; Direnzo et al., 2015), na importância do trabalho e alternativas de trabalho percebidas (Hofstetter & Rosenblatt, 2017), no efeito

mediador da clareza da identidade profissional e autoeficácia (Hirschi et al., 2017), na adaptabilidade de carreira (Rudolph, Lavigne, & Zacher, 2017; Zacher, 2015) na exploração da carreira (Jiang et al., 2019) e os antecedentes da orientação de carreira (Forrier & Sels, 2003; Rodrigues et al., 2019).

Recentemente na literatura sobre carreiras surge o conceito de carreiras sustentáveis, ou seja, “sequências de experiências de carreira refletidas numa variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais e caracterizadas pela gestão individual fornecendo assim significado ao indivíduo” (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2018). O enfoque está na sustentabilidade da sequência de experiências, considerando a carreira como um “mosaico complexo de experiências objetivas e avaliações subjetivas, resultando numa enorme diversidade nos termos de como as carreiras podem tomar forma e uma grande variedade de reflexões individuais sobre se a carreira é sustentável ou não” (De Vos et al., 2018), bem como, no diverso conjunto de fatores do ambiente envolvente que as podem impactar, para além do indivíduo, a organização e o mercado de trabalho. As carreiras sustentáveis apresentam quatro características: o equilíbrio trabalho-vida e concordância com os valores do profissional; segurança face às necessidades económicas e de bem-estar do profissional; flexibilidade e capacidade de ao longo do tempo fazer face às suas mudanças de interesses e necessidades e por último a capacidade de renovação de conhecimentos e competências o que leva à empregabilidade sustentável do indivíduo (De Vos & Van der Heijden, 2017).

1.1.2 Carreiras e a perceção de empregabilidade

As mudanças atrás referidas no mercado de trabalho levam ao aumento de estudos acerca do conceito de empregabilidade, a par com os novos conceitos de carreira e as suas implicações para os níveis pessoal e organizacional (Ćurić Dražić et al., 2018; De Vos & Soens, 2008; Wang, Quanquan, Huang, & Chen, 2018; Zafar & Farooq, 2017).

Pode dizer-se que a empregabilidade é um “fenómeno social complexo onde o mercado, variáveis demográficas e pessoais interagem intensamente” (Bargsted, 2017). Com efeito, tratando-se de um conceito amplo e multidimensional, várias áreas do conhecimento o têm estudado, como a educação, a psicologia e a gestão, o que leva a várias interpretações e medidas

e à decorrente dificuldade em alcançar uma definição única para o conceito (Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & De Witte, 2014; Wang et al., 2018).

A empregabilidade pode ser definida como “a hipótese de um indivíduo trabalhar no mercado de trabalho interno e/ou externo” (Forrier & Sels, 2003; Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015), ou a capacidade de “funcionar da forma mais eficaz, eficiente e saudável possível num determinado contexto de (des)emprego, no presente e no futuro” (Van der Heijde, 2014). O conceito de empregabilidade tem sido avaliado considerando três tópicos, as transições efetivas de trabalho, o capital de movimento e a empregabilidade percebida (Forrier et al., 2015). Por transições efetivas de trabalho entendem-se as mudanças no conteúdo e *status* de trabalho e avaliam a empregabilidade em termos de mudanças de trabalho internas ou externas, e transições de trabalho verticais ou horizontais (Forrier et al., 2015). O capital de movimento refere-se à capacidade pessoal, nomeadamente competências, conhecimentos e atitudes que influenciam a mobilidade profissional do indivíduo (Forrier et al., 2015; Pinto & Ramalheira, 2017). A empregabilidade percebida é a percepção individual das oportunidades de emprego disponíveis. Nela, os indivíduos têm em conta a interação entre os fatores individuais e de contexto, como o mercado de trabalho, ao avaliar a sua capacidade de empregabilidade (Forrier et al., 2015).

A percepção de empregabilidade é definida como as “percepções sobre a capacidade de encontrar emprego, que depende dos seus recursos pessoais e das características do mercado de trabalho”, e determina como o profissional sente e reage às circunstâncias em seu redor, contribuindo para a sua flexibilidade e bem-estar (del Carmen Aguilar Rivera et al., 2012). Pode também ser definida como a “percepção do indivíduo quanto às possibilidades de obtenção e manutenção de um trabalho” (Vanhercke et al., 2014) que corresponda aos interesses e objetivos do indivíduo (Udayar, Fiori, Thalmayer, & Rossier, 2018). Importa referir, que a percepção de empregabilidade pode variar consoante fatores pessoais como o conhecimento do indivíduo relativamente ao mercado de trabalho, rede de suporte, motivação, fatores que se vão alterando ao longo da carreira, mas também considera fatores estruturais como o apoio do desenvolvimento de carreira por parte da organização, mudanças legislativas, o enquadramento no mercado de trabalho, e o posicionamento em relação aos outros candidatos ao mesmo emprego (Pinto & Ramalheira, 2017; Vanhercke et al., 2014). A percepção de empregabilidade que pode ser interna ou seja, no empregador atual, logo no seu mercado de trabalho interno ou empregabilidade

externa, noutro empregador (Forrier et al., 2015; Vanhercke et al., 2014).

A empregabilidade do indivíduo é impulsionada pela aquisição de conhecimentos, habilidades, competências e outras características valorizadas pelo empregador atual, mas também por futuros empregadores, atingindo assim o potencial de carreira de cada indivíduo e sendo considerado um fator crítico a analisar no seu sucesso (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011). Esta pode também impactar no equilíbrio trabalho-vida, já que um alto nível de empregabilidade permite o acesso a um conjunto de opções nas quais se pode negociar um maior equilíbrio trabalho-vida, quer no seu atual empregador quer em possíveis futuros empregadores (Direenzo et al., 2015). Alguns autores refletiram também sobre o seu efeito no bem-estar, considerando que a empregabilidade cria sentimentos de controlo sobre a sua carreira e isso leva a um bem-estar geral (Creed, Hood, & Hu, 2017; Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte, & Alarco, 2008).

Bargsted (2017) refere-se à empregabilidade como um conceito que apresenta uma dualidade objetiva e subjetiva. A empregabilidade objetiva que terá em conta a inserção, estabilidade, remuneração, posição organizacional, promoções atingidas e condições contratuais ou seja aspetos visíveis da carreira. A empregabilidade subjetiva que relaciona a empregabilidade com a oportunidade para desenvolver competências, experimentar a satisfação no trabalho, enfrentar desafios e conciliar o trabalho com outros papéis pessoais, ou seja, é avaliada por perceções individuais de sucesso com base em realizações pessoais e perspetivas futuras (Bargsted, 2017; De Vos et al., 2011).

A empregabilidade pode ser um estado desejável para os indivíduos mas dentro de um contexto organizacional a empregabilidade é também valorizada dadas as qualidades e competências que um indivíduo possui e que funcionam como um recurso da organização. Esta funciona como impulsionadora de resultados individuais, como o desempenho e os resultados de carreira, mas também para os resultados da organização. A organização, selecionando e retendo estes funcionários bem como preocupando-se em aumentar a sua empregabilidade, ganha vantagem competitiva em relação a outras organizações, quer pela maior probabilidade de ter alto desempenho, pois os indivíduos possuem uma variedade de conhecimentos, habilidades e competências, quer por via da motivação dos funcionários, da sua flexibilidade, logo consequentes resultados organizacionais, criando um situação de benefício mútuo (Acikgoz,

Sumer, & Sumer, 2016; Cuyper, Van der Heijden, & De Witte, 2011; Van der Heijde, 2014; Wang et al., 2018). No entanto, a empregabilidade é também associada a uma maior intenção de rotatividade por parte dos profissionais dado que a probabilidade de sair aumenta, pois possuem um perfil valorizado no mercado de trabalho (Acikgoz et al., 2016; Cuyper et al., 2011).

Num contexto em que aumentam as carreiras contemporâneas, proteanas e sem fronteiras, os profissionais encontram alguns desafios, como as reorganizações, a introdução de mudanças tecnológicas, o envelhecimento e a rotação de trabalhos, aos quais a empregabilidade pode dar uma resposta. Os profissionais precisam de acompanhar as mudanças nas organizações, ter a capacidade de conseguir e manter o emprego internamente, ou procurar um novo emprego, mantendo o controlo da sua carreira, uma característica da carreira proteana (Van der Heijde, 2014). O conceito de empregabilidade é também apontado como uma forma de gestão pró-ativa da carreira do indivíduo, ou seja uma forma multidimensional de adaptação às mudanças no ambiente de trabalho e no conceito de carreira (Bargsted, 2017).

A orientação para a carreira proteana, predisposição através da qual os indivíduos gerem a sua própria carreira, leva a que os indivíduos sejam conduzidos ao desenvolvimento de competências, que por sua vez permitem alcançar a sua empregabilidade (Zafar & Farooq, 2017). Conclui-se que a empregabilidade é um fator-chave que equilibra os desafios da carreira e do ambiente de trabalho em constante mudança, com o autocontrolo e responsabilização individual pela carreira e leva a uma maior flexibilidade, segurança e sentimento de proteção perante as hipóteses de mudança no trabalho quer internas, quer externas (Berntson, Näswall, & Sverke, 2010).

1.1.3 Síntese

O mercado de trabalho sofreu várias alterações que se refletiram em mudanças nas carreiras quer na sua abordagem individual, quer nos seus contextos organizacionais, bem como no mercado de trabalho mais amplo. Podemos assim falar das carreiras como fazendo parte de um ecossistema dinâmico que assistiu à alteração de um padrão de carreira linear, previsível, marcada por um emprego para a vida dentro de uma organização, para um padrão de carreira imprevisível, transitória, única e pessoal, que já não conhece apenas os limites de uma organização (De Vos & Van der Heijden, 2017). Os profissionais passam assim a ser gestores da

sua própria carreira, preparando o futuro da mesma seguindo os seus valores intrínsecos, mas preocupando-se em manter conhecimentos e competências que os tornam atrativos para os empregadores, valorizando assim a sua empregabilidade (Wong, Mohd Rasdi, Abu Samah, & Abdul Wahat, 2017). Esta avaliação contínua dos objetivos, recursos e das oportunidades enquanto da construção de carreira de um profissional, leva a que estes tenham que construir e manter a sua empregabilidade (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen, & Khapova, 2019).

1.2 A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Os estudos sobre gestão de recursos humanos recaem maioritariamente sobre o sector privado (Knies & Leisink, 2018), e deles poderão ser retiradas ilações para os estudos referentes ao sector público. No entanto, as suas implicações não podem ser partilhadas, dado os contextos complexos e diferenciados de ambos os sectores (Knies, Boselie, Gould-Williams, & Vandenabeele, 2018).

Relativamente à área da gestão de recursos humanos, deverão considerar-se três características distintivas entre organizações públicas e privadas nomeadamente, “a natureza do desempenho organizacional, a natureza da gestão de recursos humanos e o vínculo entre os dois” (Knies et al., 2018). A natureza do desempenho organizacional diz respeito ao objetivo final a atingir em ambos os sectores, o lucro no sector privado, e a missão no sector público. A missão é descrita como o valor a criar para as partes interessadas e para a sociedade podendo, no sector público, conter múltiplos objetivos e até conflituantes, sendo a missão autorizada pelo poder político. A natureza da gestão reflete-se nos serviços a prestar, na natureza dos funcionários, e na falta de autonomia quanto aos gastos dos seus recursos, ou seja, deverá considerar-se que nem todas as práticas de gestão de recursos humanos são adequadas para aplicação no sector público. A ligação entre o desempenho e as práticas da gestão dos recursos humanos deve ter em consideração o papel da burocracia no sector, o que pode influenciar os gestores na aplicação de práticas e no desempenho dos funcionários, bem como o impacto do desempenho do contexto motivacional, das atitudes e comportamentos dos funcionários (Knies et al., 2018; Knies & Leisink, 2018).

Um dos principais focos de pesquisa no sector público é a motivação para o serviço público, sendo este um dos conceitos distintivos da Administração Pública na área de gestão dos recursos

humanos (Perry, 2014; Perry & Vandenabeele, 2015). A motivação para o serviço público pode ser definida como “a predisposição individual para responder a motivos fundamentada principalmente ou exclusivamente em organizações do sector público” (Perry & Wise, 1990). Referindo-se assim à motivação dos profissionais que são atraídos para carreiras no sector público, orientados por motivos altruístas, por objetivos, ações e valores únicos das instituições públicas e pelo desejo de servir o público de forma a efetuar mudanças sociais e moldar políticas que afetam a sociedade (Ng & Gossett, 2013).

A motivação para o serviço público é apontada como uma das variáveis para a rotatividade e *turnover* dos profissionais na Administração Pública (Campbell & Im, 2015; Kim, 2015) e este é um dos principais desafios da gestão de recursos humanos na Administração Pública atualmente, sobretudo quando se fala em pessoas-chave. A par do sector privado, o sector público é confrontado com a escassez e consequentemente com o aumento da competição por profissionais talentosos. Assim a Administração Pública tem de competir com as pressões do mercado de trabalho externo, com a atratividade e maior flexibilidade do sector privado mas também com as restrições orçamentais e institucionais, a pressão da envolvente legislativa, burocrática, a cultura organizacional e política de tratamento igualitário dos trabalhadores da Administração Pública (Thunnissen & Buttiens, 2017).

A atratividade do sector público para a geração *millennium* foi estudada no Canadá (Ng & Gossett, 2013), e esta investigação veio demonstrar que recaindo a escolha neste sector, este foi escolhido dada a priorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pela possibilidade de continuar o percurso educativo, bem como um dos objetivos de carreira almejados ser o contributo para a sociedade. Alguns estudos referem que “identificar os antecedentes da escolha do setor público beneficia os sistemas de recursos humanos no processo de recrutamento, seleção e socialização no setor público (Jin, 2013). A importância destes processos na retenção dos trabalhadores releva um crescente interesse, sobretudo quando o sector público parece ser um sector pouco aliciante para os jovens trabalhadores, comparativamente com o sector privado (Bright, 2018; Ng & Gossett, 2013). A Administração Pública necessita de um perfil de profissionais que é também desejado e valioso para o sector privado (Bright, 2018) pelo que se torna imperativo que o sector público saiba motivar e reter, sobretudo os profissionais mais qualificados e especializados.

Um dos assuntos menos estudados é a segurança no emprego, embora este seja considerado um dos conceitos centrais na identidade da Administração Pública, sendo assim fulcral estudar a importância da segurança e a sua valorização por parte dos profissionais, e o seu impacto na motivação para o serviço público, participação e desempenho (Perry, 2011).

A orientação das carreiras na Administração Pública foi estudada por De Caluwe et al. (2014) e este concluiu que a orientação para a carreira tradicional ainda prevalece, sobretudo em trabalhadores mais velhos, com grande estabilidade no emprego, um grande nível de adequação pessoa-trabalho e de satisfação no trabalho. Este concluiu que a orientação para as carreiras ditas contemporâneas é ainda muito excecional, apenas os profissionais da Administração Pública mais qualificados que apostam no desenvolvimento da sua carreira e nas suas redes de suporte e que já tiveram experiências de mobilidade no trabalho anteriormente, apresentavam uma mentalidade de carreira sem fronteiras (De Caluwé et al., 2014). Também McDonald, Brown, & Bradley, (2005) analisaram a orientação de carreira num estudo com funcionários seniores da Administração Pública na Austrália e encontraram uma tendência para as carreiras proteanas sobretudo nas trabalhadoras do sexo feminino, no entanto mantêm-se a preferência pelas trajetórias tradicionais de carreira.

A revisão teórica elaborada neste subcapítulo, teve por base literatura de revistas científicas internacionais que tiveram como objeto de estudo países diferenciados, mas ressalva-se que temáticas relacionadas com a Administração Pública, têm de ser estudadas e avaliadas tendo em conta o contexto específico, económico, político, social e cultural de cada país, subsector e tamanho dos organismos. Diferentes países e contextos a eles associados refletem-se na organização do sector público e na sua influência na sociedade e consequentemente nas características de gestão de recursos humanos neste sector (Knies & Leisink, 2018).

1.2.1 As carreiras na Administração Pública Portuguesa

O controlo orçamental bem como a garantia de igualdade de procedimentos está na base de um enquadramento jurídico forte que regula as principais práticas e procedimentos adaptados na gestão de recursos humanos na Administração Pública. Todos os procedimentos de gestão de recursos humanos têm uma diversa base jurídica, desde o recrutamento, à remuneração, avaliação e também às carreiras.

Quando vulgarmente se aborda as carreiras na Administração Pública Portuguesa, fala-se nas funções/ cargos e na progressão financeira. Dificilmente esta se encontra retratada no seu sentido subjetivo e amplo, como o descrito na literatura.

A organização das carreiras na Administração Pública sofreu algumas alterações, a mais recente e mais ampla iniciou com a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro que veio estabelecer os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da Administração Pública, e que mais tarde foi revogada pela Lei n.º 35/2014 de 20 de junho-Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP). De acordo com o art.º 40 da Lei n.º 12-A/2008 e art.º 79 da LGTFP os trabalhadores exercem as suas funções integrados em carreiras. As carreiras podem ser segundo o art.º 84 da LGTFP, carreiras gerais quando os “conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades” ou especiais, aquelas “cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respetivas atividades”. As carreiras diferenciam-se assim pelas especificidades do seu conteúdo, deveres funcionais e formação ou habilitação. Dependendo se têm um conteúdo funcional distinto, as carreiras podem de acordo com o Art.º 85 da LGTFP dividir-se em carreiras unicategoriais e pluricategoriais. A cada carreira ou categoria corresponde um conteúdo funcional, “descrito de forma abrangente e dispensando pormenorizações relativas às tarefas nelas abrangidas” como refere o art.º80 da LGTFP.

Segundo o nº 1 do art.º 87 da LGTFP a “cada categoria das carreiras corresponde um número variável de posições remuneratórias”. Estas posições remuneratórias de acordo com o art.º 147 nº1 da LGTFP encontram-se previstas numa tabela remuneratória única que “contém a totalidade dos níveis remuneratórios suscetíveis de serem utilizados na fixação da remuneração base dos trabalhadores, sendo que essa tabela se encontra prevista na Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de Dezembro.

As carreiras gerais na Administração Pública são sobretudo diferenciadas pelos seus graus de complexidade funcional que são três, sendo em cada um exigido um nível habilitacional diferente; a escolaridade obrigatória, o 12º Ano de escolaridade ou a titularidade de licenciatura ou de grau académico superior e a estes correspondem respetivamente as carreiras gerais de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior (Artº87 da LGTFP).A carreira geral

de Técnico Superior inclui várias profissões como Juristas, Engenheiros, Assistentes Sociais, Gestores, Arquitetos, entre outras que têm alocação quer no sector público quer no sector privado.

As carreiras especiais são alvo de legislação própria e estão presentes num conjunto elevado de sectores, falamos de Juízes, Militares, Carreiras de Inspeção, Forças de Segurança, Profissionais de Saúde, Professores, Informáticos entre outros. Parte destas profissões e carreiras estão presentes apenas no sector público, embora as últimas referidas tenham cabimento no sector privado, como é o caso dos Enfermeiros, Médicos, outros Profissionais de Saúde e Professores. Um estudo demonstra que face esta exclusividade e à importância social das suas funções e consequentemente a capacidade de pressão dos seus sindicatos, as carreiras especiais usufruem de um salário relativamente mais elevado, mas também de uma consequente superior capacidade de negociação no que se refere a questões ligadas à sua carreira (Campos & Pereira, 2009).

Segundo Campos, os profissionais do sector público apresentavam um ritmo de progressão na carreira mais lento que no sector privado e tendem a ingressar no sector público mesmo com uma penalização a nível salarial, sobretudo os licenciados das carreiras gerais. No entanto, o sector público mantém a sua atratividade com aspetos como a proteção plena no emprego ou condições de aposentação mais favoráveis (Campos & Pereira, 2009; Tavares, 2019, p. 85).

Na Administração Pública Portuguesa a progressão na carreira dá-se de duas formas, a horizontal e a vertical. A expressão descongelamento de carreiras, como vulgarmente é referido o termo progressão na carreira, refere-se ao avanço em termos de posição remuneratória, por via do tempo de serviço prestado, a antiguidade, bem como pelos resultados positivos na avaliação de desempenho, ou seja, a progressão horizontal na carreira. Esta, sobretudo após a entrada em vigor do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP-Lei n.º 66-B/2012, de 31/12) baseia-se no mérito e na avaliação regular do desempenho, embora os efeitos da mesma tenham estado “congelados”, desde 2011 até 2018 por efeito no disposto nas leis do Orçamento de Estado. A progressão vertical dá-se com “promoções tendo como base o mérito e que implicam aumentos salariais e de responsabilidades” (Tavares, 2019, p. 73), falamos então de cargos dirigentes ou de coordenação.

Tal como defende Bilhim, a tendência será para a implementação da gestão por objetivos, o

conceito na base do SIADAP, na gestão de recursos humanos. Assim, a progressão na carreira passa a depender dos parâmetros de desempenho, de competências que os profissionais apresentam ou expressam e o seu contributo consequentemente para a organização, abandonando-se a “ideia de escada e a começar a pensar em posição” (Bilhim, 2013.p.203). Com a gestão por objetivos passa a estar na base da promoção por mérito e progressão nas carreiras o saber- fazer, ou seja, a aplicação prática de conhecimentos mas também competências comportamentais como a capacidade de comunicação, de inovação, o trabalho em equipa e o espírito crítico. A educação formal deixa de ser suficiente, valorizando-se a permanente atualização do conhecimento em função dos objetivos a atingir (Rato, 2013.p.2014). Podemos assim considerar que são valorizadas na progressão das carreiras, competências, conhecimentos e habilidades que no capítulo anterior encontramos associadas ao conceito de empregabilidade. O potencial estratégico pessoal ou empregabilidade desejável materializa-se através de qualificações e competências certificadas de um trabalhador, mas também por este ser “sujeito-autor da sua própria carreira” (Marques, 2008, p.68). Assim, favorecendo-se a mobilidade profissional na Administração Pública, o trabalhador poderá desenvolver competências em contextos de ação, valorizando a competitividade, produtividade, individualização e flexibilidade, contribuindo para a sua empregabilidade e orientação simbólica perante o seu trabalho, a sua carreira e o seu futuro profissional (Marques, 2008, p.68).

No contexto da Administração Pública Portuguesa a precepção de empregabilidade poderá refletir-se quer na capacidade de transitar para o setor privado, quer na movimentação lateral e vertical no mesmo e entre organizações na Administração Pública. Tal é possível através de diversas modalidades previstas na LGTFP como a comissão de serviço (artº 9), a mobilidade interna (artº92, alínea 1) e a mobilidade intercarreiras (artº 92, alínea 2), a cedência de interesse público (artº241) e procedimentos concursais (artº 33), mas também a transição para o sector privado através da “acumulação com funções ou atividades privadas” (artº 22) e a licença sem remuneração (artº 280). Neste cenário, torna-se crucial a perceção de empregabilidade dos profissionais ser alvo de estudo, mas também, antecipar a perspetiva de carreira daqueles que recentemente ingressaram na Administração Pública, de forma a antecipar sistemas de retenção e compensação que permitam a cada organização da Administração Pública dotar-se dos recursos humanos-chave evitando a sua evasão, quer para outras organizações da Administração Pública, quer para o sector privado.

2. Método

2.1 Objetivo do estudo

O objetivo geral deste estudo é analisar a perceção de empregabilidade dos trabalhadores admitidos na Administração Pública no âmbito dos PREVPAP e compreender de que forma esta se relaciona com a sua perspetiva de carreira. Foi assim estabelecida a seguinte pergunta de partida: qual a relação entre a perceção de empregabilidade dos trabalhadores admitidos na Administração Pública no âmbito dos PREVPAV e a sua perspetiva de carreira?

Neste sentido foram definidos quatro objetivos específicos:

- Enumerar as motivações de ingresso na Administração Pública;
- Aferir a identificação com modelos de carreira tradicional ou proteana;
- Identificar a perceção de empregabilidade dos profissionais;
- Analisar a possível relação entre perceção de empregabilidade e a perspetiva de carreira com que se identificam.

2.2 Amostra

Segundo dados da Síntese Estatística do Emprego Público referentes ao 1º Trimestre de 2019 da DGAEP- Direção Geral da Administração e Emprego Público, a 31 de março de 2019, existiam 690079 trabalhadores na Administração Pública Portuguesa. Comparativamente ao mesmo período do ano 2018, verifica-se um aumento de 2,3% dos postos de trabalho (674379 postos de trabalho a 31 de março de 2018 e 683469 postos de trabalho a 31 de dezembro de 2018), tal aumento é apontado como sendo consequência do processo de regularização extraordinária de vínculos precários (DGAEP, 2019a,b; 2018a,b,c). No entanto, na presente data, não foram divulgados dados estatísticos quanto ao número de profissionais integrados no processo de regularização extraordinária de vínculos precários, nos termos da Lei n.º 112/2017, de 29 de dezembro.

Do total de profissionais da Administração Pública Portuguesa, 66237 profissionais estão integrados na carreira geral de Técnico de Superior o que equivale a 9.6 % dos trabalhadores, sendo este o quarto grupo profissional com mais trabalhadores (22,7 % são Assistentes Operacionais, 12,5% são Assistentes Técnicos e 7,4% são Forças de Segurança) (DGAEP, 2019b).

Como referido, o universo a estudar foram os profissionais integrados na Administração Pública, da Administração direta e indireta do Estado, no âmbito do programa PREVPAP, e dada a sua representatividade face ao total dos profissionais foram escolhidos, como caso de estudo, profissionais pertencentes à carreira geral de Técnico Superior, ou seja, com habilitações académicas ao nível da licenciatura ou superior, de diversos subsectores da Administração Pública. Os profissionais integrados pelo PREVPAP, desempenhavam funções na Administração Pública a título permanente, permaneciam no entanto, com vínculos precários como Estágios, Bolsas, Contratos de Prestação de Serviços e Contratos Emprego-Inserção. Só no decorrer do ano 2018 e 2019 foram celebrados com estes profissionais, contratos de trabalho por tempo indeterminado, tratando-se assim de profissionais que iniciaram recentemente a sua integração no regime de carreiras na Administração Pública.

Foram questionados 18 profissionais da carreira geral de Técnico Superior, que foram integrados por Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado de Abril a Dezembro de 2018 no âmbito do PREVPAP. Estes permaneceram numa situação contratual precária na Administração Pública uma média de 5 anos, correspondendo a maior antiguidade a 2004 e o ingresso mais recente a 2017. Tratam-se de 14 profissionais do género feminino e quatro do género masculino, com idades compreendidas entre os 27 e os 51 anos, situando-se a média de idades nos 36 anos. Quanto às habilitações académicas um entrevistado é detentor de Doutoramento, dez são titulares de Mestrado e sete de Licenciatura.

2.3 Instrumentos de recolha de dados

Para alcançar os objetivos propostos utilizaram-se metodologias qualitativas pois estas permitem “obter uma compreensão mais profunda das experiências, perceções, comportamentos e processos das pessoas e os significados que se ligam entre eles” (Moser & Korstjens, 2017).

Optou-se por uma amostra não probabilística, usando uma amostragem por conveniência dentro do universo atrás referido e pela recolha de dados primários, ou seja, o investigador recolheu a informação junto da população a estudar.

A técnica de recolha de dados escolhida foi a entrevista, tendo sido utilizada a entrevista de questões abertas e semiestruturadas, segundo um guião previamente preparado. As entrevistas foram antecedidas pelo consentimento informado do entrevistado para a recolha e tratamento

dos dados, bem como, a garantia da confidencialidade dos participantes e das organizações nos quais se encontram integrados dentro Administração Pública.

Do total de 18 entrevistas realizadas durante o mês de maio de 2019, 14 foram realizadas presencialmente, tendo sido gravadas em áudio e posteriormente transcritas na totalidade. Estas transcrições constituíram o *corpus* de análise ou seja, o conjunto de documentos que serão objeto da análise de conteúdo (Lima, 2014).

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo definida por Bardin como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1977,p.42), com o auxílio do *software* MAXQDA (Versão 2018.2).

3. Resultados

A análise às entrevistas realizadas é apresentada nesta secção, sendo ordenada de acordo com os quatro objetivos específicos anteriormente enumerados. Assim, primeiramente abordaremos as diferenças percecionadas entre o setor privado e público, as motivações de ingresso na Administração Pública, bem como a satisfação com o atual trabalho. Posteriormente analisaremos o posicionamento dos profissionais quanto ao desenvolvimento da sua carreira, orientações de carreira e controle da mesma. De seguida apresentaremos os resultados referentes à perceção de empregabilidade dos profissionais bem como, se essa se reflete na intenção de sair. Por último, analisaremos a possível relação entre a perceção de empregabilidade e a perspectiva de carreira dos entrevistados.

3.1. Motivo de ingresso na Administração Pública

Dos entrevistados apenas três não tiveram experiências de trabalho no sector privado. Quando questionados sobre quais as diferenças entre os dois sectores, 22% dos entrevistados referem uma maior pressão para alcançar resultados no sector privado; “...no sector privado há muito mais pressão para resultados, pois são esses resultados que vão gerar o dinheiro para nos pagar e para a sustentabilidade da empresa, coisa que no Estado não é bem assim, no Estado temos a noção que há prazos para cumprir, mas que em termos de rendimento financeiro, está sempre garantido.” Também 22% referem existir uma maior flexibilidade no sector privado e, os mesmos 22%, menos burocracia; “...os papéis, a burocracia, a rigidez na Administração Pública é tudo muito mais burocrático...”. Cerca de 11% referem um maior compromisso e em igual percentagem menos hierarquias, mais meritocracia e maior fluidez na comunicação no sector privado. Também 11% referem o horário mais favorável no sector público, 6% a maior estabilidade na Administração Pública e com igual percentagem, a remuneração mais elevada e a possibilidade de alterar as funções na Administração Pública. Também 6% referiram um maior impulso na motivação no sector privado, bem como uma maior capacidade de decisão e autonomia.

No que diz respeito, ao motivo que levou os entrevistados à escolha de um trabalho no sector público as respostas dividem-se pelos motivos apresentados no quadro 1.

Quadro 1. Motivos de ingresso na Administração Pública

Motivo de ingresso na Administração Pública	
Não foi uma escolha/ Oportunidade que surgiu	33%
Segurança e estabilidade	28%
Sector com mais empregabilidade na área de formação	17%
Trabalho mais desafiante que o anterior	11%
Possibilidade de movimentação entre organizações da Administração Pública	11%
Outras questões	6%

Refira-se que o ingresso dos profissionais entrevistados na Administração Pública, independentemente da modalidade de contrato, deu-se em média há 5 anos atrás, pelo que se procurou saber, na atualidade, a sua satisfação com o trabalho. Esta encontra-se refletida no quadro 2.

Quadro 2. Satisfação com o trabalho atual na Administração Pública

Satisfação com o trabalho	
Satisfeito	50%
Insatisfeito	33%
Mais ou menos satisfeito	17%

As dimensões expostas que levam à satisfação no trabalho para 61% dos entrevistados foram desempenhar funções numa área de trabalho que é do seu agrado; “... estou satisfeito com a estabilidade profissional na área de trabalho, no tema em si...”; “...estou a exercer a profissão que aí sim, escolhi...”. Já 17% dos entrevistados refere que o trabalho presente está de acordo com os seus objetivos; “...adequa-se ao que quero fazer no futuro também, aos objetivos que eu tenho...” e 11% mencionam a estabilidade que o atual trabalho lhe proporciona. Os motivos de insatisfação são igualmente diversos, sendo que 22% menciona a falta de planeamento; “...falta de planeamento do trabalho, que gera picos desnecessários, é o que mais me deixa insatisfeito...”. Já em igual percentagem 11% referem o trabalho por turnos, as consequências da falta de recursos humanos, a falta de identificação com a instituição e a não identificação com a chefia. Dos entrevistados, 6% referem o facto de trabalharem fora da sua área de formação, e com a mesma percentagem considerarem estar insatisfeitos com o salário e não se considerarem a desenvolver profissionalmente; “... não estou a crescer, estou estagnado...”.

3.2. Orientação de carreira

No que diz respeito a definição de carreira por parte dos entrevistados, estes definiram carreira como se transcreve no quadro 3:

Quadro 3. Definição de carreira para os entrevistados.

Definição de Carreira
Capacidade de gerir a própria carreira, com foco na mudança e na aprendizagem contínua.
Um percurso é um desenvolvimento, no início não sabemos nada (...) depois começamos a perceber que podemos contribuir com mais qualquer coisa à medida que vamos aprendendo. É uma carreira, é aquilo que vamos implementar, e sentimo-nos satisfeitos com essa evolução que podemos dar ao trabalho, ao desenvolvimento do trabalho.
Um percurso que construímos, um percurso profissional que se constrói.
Serão os anos em que vou estar a exercer as funções.
Ter oportunidade de desenvolver as minhas funções numa determinada área e num determinado sector.
Não sei definir bem, o importante é que a pessoa esteja a trabalhar, fazer aquilo que gosta, pois se na carreira estivermos a falar a nível de vencimento, não saímos do mesmo.
É um percurso em que podemos ao passado ver o que fizemos, tomar em consideração os pontos positivos e negativos e tentar planear o que vai ser a nossa carreira de futuro, acho que é manter uma certa ambição, mesmo dentro dos quadros públicos, não deixar de ter a ambição e não nos deixarmos estagnar nos postos onde estamos, isso é fundamental...uma carreira para mim é isso, é sentir que estamos num processo evolutivo, e procurar o melhor para nós e para a Instituição onde estamos.
Possibilidade de crescer enquanto profissional, conhecer outras realidades, a aposta na formação contínua.
O início, um desenvolvimento e um fim com progressão pelo meio.
Um percurso profissional no qual sejamos desafiados e reconhecidos pelo trabalho realizado.
Experiência e conhecimentos que adquirimos ao longo do tempo. Devemos querer ser melhores e tentar melhor sempre, independentemente do tempo e da experiência ou da idade.
Tudo o que desenvolvemos a nível profissional ao longo da vida, todo o <i>background</i> , a experiência que temos, aquilo que vamos construído conforme vamos passando por diversos sítios.
O aplicar da formação escolar e da prática profissional anterior, mais direcionada à área, de acordo com a profissão.
Tentar desenvolver as minhas competências na minha área de formação.
Tendo em conta os meus objetivos a nível profissional, mas mais em particular indo de acordo com a missão do organismo onde estou, a carreira é poder dar algum contributo em termos de conhecimento científico para a sociedade.
O nosso percurso na administração pública.

Questionados sobre se consideram que as funções que detêm atualmente lhe irão trazer oportunidades para avançar em termos de carreira, 57% referem que não; "... é bom estar vinculada à função pública, salário é uma coisa que não vai faltar, mas em termos de realização profissional é muito limitado...", e 39% referem que sim, que lhe poderá trazer oportunidades em situações futuras, 6% mencionam que poderão avançar apenas nos escalões definidos pela Administração Pública; "...posso subir de patamar em termos financeiros, que há progressão nesse sentido mas subir e ter realização profissional penso que não...". Quanto aos motivos para a anterior resposta, 33% relatam que a experiência atual será importante no seu futuro profissional, 34% mencionam que trabalha ou tem formação numa área muito específica o que poderá não ser valorizado no futuro; "... penso que vou estar muito limitado por isto que eu estou a fazer agora...", "... o maior impedimento é esse, tem a ver com a minha área académica...", 22% referem que lhes trará avanços no posicionamento remuneratório e 17% mencionam que a avaliação de desempenho será um obstáculo.

Quanto à responsabilidade individual sobre o sucesso ou fracasso da sua carreira, os resultados são apresentados no quadro 4.

Quadro 4. Percepção de responsabilidade individual sobre a carreira.

Responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso da carreira	
Individualmente responsável	61%
Mais ou menos responsável	17%
Responsável apenas pelo sucesso	11%
Não se considera responsável	11%

Questionados sobre outras condicionantes para o sucesso e o fracasso da sua carreira 67% reafirmam que o seu desempenho ou características pessoais são o principal fator de sucesso ou fracasso; "...estar disponível para investir em mim ou não..."; "...acho que de um modo geral é tudo um bloco, depende da chefia, da equipa, dos colegas, condições de trabalho, tudo e mais alguma coisa, mas depende mais de mim..."; "...qualquer fracasso será da minha inteira responsabilidade, se fracassar na carreira será por características minhas de personalidade..."; "...depende de mim, depende muito do que eu possa sugerir (...) eu podia ter uma carreira muito simples, muito estagnada e fazia só o que me competia, ou então posso ter uma carreira a sério e evoluir, e apresentar coisas e ter progresso...". Também 28% referem o sistema de avaliação da Administração Pública como uma condicionante; "...serei sempre a responsável máxima, não

obstante, a Administração Pública não facilita as progressões na carreira e o reconhecimento individual de competências com a avaliação de desempenho...”, 22% mencionam as chefias diretas e a sua equipa, e 11% refere ainda os conhecimentos pessoais; “...os chefes, ou quem tenho acima de mim, os conhecimentos, as cunhas...”

Para os entrevistados, o sucesso na carreira apresenta uma dimensão bastante subjetiva como se pode verificar no quadro 5, através da definição de sucesso na carreira.

Quadro 5. Definição de sucesso de carreira para os entrevistados.

Definição de sucesso na carreira
Está mais ligado ao sucesso psicológico e à qualidade de vida, bem como a realização de si mesmo, a partir de suas próprias regras e motivações.
Ser reconhecido como bom profissional.
Reconhecimento do trabalho realizado, segundo os parâmetros e objetivos exigidos.
A nível pessoal é sentir-me realizado, e depois o resto não acho muito importante, a nível de reconhecimento pelos pares e assim não acho que seja essencial para mim neste momento, é mais sentir-me concretizado e realizado do que propriamente reconhecimento de sucesso.
Desenvolver um bom trabalho todos os dias e trabalhar para ser cada vez melhor.
É ser competente a nível profissional, cumprir com as minhas funções e no meu caso específico tem a ver concretamente com o prestar bem-estar a outro.
É gostar daquilo que faço e o trabalho ser reconhecido, mais que subir ou ter a perspetiva de liderança ou de aumento do ordenado, acho que a parte do sucesso poderá ter mais relação com gostar do que faço.
É atingir os objetivos a que me proponho, quando atingimos um objetivo queremos atingir um com mais dificuldade, atingir sempre mais e mais, acho que não vou chegar a uma altura que esteja mesmo satisfeito.
Ser reconhecido como um especialista numa determinada área, não sei se é bem o sucesso... o respeito, é ter o reconhecimento que existe esta pessoa aqui, que percebe de determinada área e que podem contar com ela.
Gostar daquilo que se faz e puder contribuir para mudar o serviço.
É muito difícil para mim responder, mas no fundo é fazer o que eu gosto, é sentir que esse trabalho é reconhecido e hoje em dia começo a pensar que as pessoas deviam ser todas mais bem pagas
Darem valor ou perceberem o que eu estou a fazer, que sou uma mais-valia, que o meu trabalho é uma mais-valia.
É a pessoa sentir-se satisfeita com aquilo que já fez com o que está a fazer, é poder atingir os objetivos, as metas que traçou para si e traçaram para ela no contexto da instituição.
Realização profissional
Realização pessoal nas tarefas executadas, cumprimento dos objetivos hierárquicos e empresariais, uma melhoria salarial.
Exercer funções que nos façam sentido, para as quais temos competências, possibilitar a conciliação entre a vida profissional e pessoal de forma tranquila, ter a possibilidade de progredir, subir na carreira, assumir outras funções, ter outras responsabilidades.

Estar satisfeito com aquilo que faço, dar o máximo nas horas de trabalho e ir para casa de consciência tranquila com as funções que desempenhei e com a produtividade que tive.

É ser feliz a fazer o que faço.

Quanto às influências nas suas escolhas na carreira, 72 % dos entrevistados referem que o que o mais o influi é o que considera correto para si; "...influenciado por mim e por aquilo que eu acho que sou e por aquilo que gosto..."; "...escolho muito por mim, porque tenho um apoio e uma rede que me permite isso, nunca me senti limitada, sempre tive a liberdade e a opção de fazer o que achava melhor...", 22% tentam conciliar as suas metas pessoais com as necessidades das organizações; "...a minha parte pessoal é o mais importante, embora tenha em conta orientações institucionais..."; "...tento um equilíbrio, mas por vezes as opções que as nossas organizações tomam, prevalecem em relação às opções mais pessoais..." e 6% têm em conta as orientações emanadas pela organização; "...as minhas escolhas são feitas pela organização, embora nunca tenha executado tarefas que, moralmente, me deixassem desconfortável e de um modo geral, são adequadas às minhas competências...".

Quanto ao desenvolvimento de planos de carreira por parte da organização apenas 11% dos entrevistados consideram que a sua organização tem essa preocupação e 83% relatam que a organização não desenvolve um plano de carreira para si, nem tem em conta as suas competências e experiências; "...não têm nenhuma estratégia de planeamento e alocação de recursos, concordante com as habilitações e competências de cada um ..."; "...não vejo que tenham uma perspetiva a longo prazo, obviamente a integração nos quadros é um ponto de interesse, a Instituição mostrou interesse em nós, mas não sinto que haja um plano a longo prazo com uma evolução traçada, com metas traçadas, isso creio que não há..."; "...se a Instituição tem determinadas linhas de missão, do que querem fazer no presente e no futuro, têm de olhar para a prata da casa e perceber se essas pessoas tem determinadas valências, e se essas pessoas podem ir mais além e dar essa motivação, falta motivação às pessoas... eu estou há pouco tempo e nas pessoas que estão há mais tempo noto a falta de motivação, nós ainda estamos com o sangue na guelra! Outros só conhecem isto, não têm experiência lá fora, não estão motivadas...". Dos entrevistados 6% consideram que em parte existe a preocupação em desenvolver um plano de carreira por parte das organizações; "...São obrigadas a dar formação e competências para poderem evoluir também, no meu trabalho não se preocupam com a formação, só quando faz

parte dos objetivos deles, faz parte de um resultado, não é o processo e o que realmente importa no dia-a-dia, fica muito aquém do que podia ser...”.

Sobre os motivos para não existir investimento da organização no desenvolvimento de um plano de carreiras, 47% referem que esta não é uma preocupação da organização; “...a organização trata as pessoas todas por igual, independentemente da sua formação e das suas experiências, não há uma preocupação individual...”, 16% acham que a organização não investe nem utiliza as suas competências pessoais; “...não porque eu tenho mais valências e o meu curso permite-me fazer mais coisas do que o que eu faço atualmente...”. Cerca de 16% dos entrevistados mencionam ainda que a falta de recursos humanos também influencia a ausência de um plano de carreira; “ ... têm uma grande necessidade de recursos humanos o que não quer dizer que o trabalho seja adequado à formação, às capacidades, quer a outras partes mais específicas, o que significa que acabam por desperdiçar recursos, porque não têm a capacidade de, por um lado, como são Administração Pública, de poder contratar de acordo com as necessidades, por outro lado, não investem na motivação das pessoas para ficar...”.

No que diz respeito a permanecer numa única organização durante a sua carreira, caso a organização lhe oferecesse uma carreira recompensadora, os resultados são apresentados no quadro 6.

Quadro 6. Desenvolvimento da carreira na organização

Desenvolvimento da carreira numa só organização	
Permanecer numa organização	78%
Sair da organização	18%

Refletindo sobre as vantagens de permanecer numa só organização 33% referem o conhecimento da organização e da função que já desempenham; “...conhecer já, e alguma vez teremos de ter um momento em que vamos ter de parar em alguma entidade e desenvolver um trabalho, acho que não podemos estar sempre a saltar de um lado para o outro e a aprender coisas novas, e independentemente de isso ir melhorando o nosso profissionalismo...”. Como desvantagem de ficar numa única organização 16% referem a rotina do trabalho; “... mesmo tipo de tarefas durante longos períodos de tempo...”.

Quanto às vantagens da mudança de organização 33% mencionam a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e competências; “...ser benéfico tanto a nível profissional como a nível

peçoal para desenvolver novas áreas...”; “...lidar com pessoas novas, novos conhecimentos, lidar com novas situações e tudo isso poderá trazer coisas positivas e inovação...”. Como desvantagens 11% referem ter de recomeçar um novo ciclo; “...ter de aprender tudo de novo, entrar numa fase de aprendizagem...”.

3.3. Empregabilidade

Quanto à aposta peçoal na formação e desenvolvimento, 78% referiram ter participado em formações, *workshops*, voluntariado ou atividades para enriquecer o seu currículo no último ano, sendo que destes, 44% tinham como foco da sua participação a melhoria do desempenho nas suas atuais funções; “...de acordo com o que estou a fazer na altura, aprender mais sobre isso...”, 28% tinham com foco a sua empregabilidade futura; “...escolho a pensar num emprego futuro...” e 28% preocupavam-se com ambas as situações no ato da inscrição; “...muito motivacional para mim porque pode contribuir para o meu futuro e de uma forma direta para o que desempenho atualmente...”.

No que diz respeito à perceção da facilidade em encontrar um novo emprego numa outra organização dentro ou fora da Administração Pública os resultados são os apresentados no quadro 7.

Quadro 7. Perceção da facilidade de encontrar um novo emprego.

Facilidade em encontrar novo emprego	
Difícil	63%
Fácil	32%

Como fatores limitativos, 27% referem o estado do mercado de trabalho com poucas vagas disponíveis; “...fácil não é, por uma questão de mercado e das necessidades de mercado...”; “...o que torna difícil é a idade, a partir dos 30 e poucos já era difícil e depois uma pessoa já com alguma experiência é difícil encaixar nas vagas, as vagas que são abertas precisam de sangue fresco, dinamismo...”. Já 38% responsabilizam o facto de ter uma formação ou experiências muito específicas; “...outros fatores que não dependem exclusivamente de nós, não é fácil encontrar na minha área em específico...”; “...em Portugal não existem tantas empresas a trabalhar na área e dentro da função pública, só vejo uma, são áreas muito específicas...”, e 16% afirmam que o que dificulta é a morosidade no processo de mobilidade interna de trabalhadores;

“... as chefias colocam entraves aos processos de mobilidade...”; “...como tenho boas competências e felizmente tenho reconhecimento, torna-se mais difícil para mim ter uma eventual saída, o facto de as pessoas serem boas profissionais traz desvantagens, o no meu caso será essa, a retenção forçada de talento...”. Quanto ao conhecimento de instrumentos que possibilitam o movimento dos trabalhadores dentro da Administração Pública, através de movimentos laterais e verticais de carreira, e para o sector privado não perdendo o vínculo contratual à Administração Pública, 89% dos entrevistados referiram as mobilidades internas, 44% os procedimentos concursais, 17% as comissões de serviço ou nomeações; 11% as permutas (não se encontram previstas na lei, mas é como são informalmente chamadas as mobilidades por troca), 11% não conhecem nenhum instrumento de mudança e 6% referiram as mobilidades intercarreiras.

No que respeita à disposição para realizar um movimento lateral de carreira dentro da Administração Pública, os resultados são os que se apresentam no quadro 8.

Quadro 8. Disposição para realizar um movimento lateral de carreira.

Possibilidade de realizar um movimento lateral de carreira	
Sim	56%
Não	33%
Se não conseguir alcançar objetivos dentro da organização	6%
Não pensou sobre este assunto	6%

Tentando perceber se a intenção de sair se reflete à data através de ações que permitam a movimentação dos entrevistados, verificou-se que 39% dos entrevistados se candidataram a uma vaga fora da organização e 61% não se candidataram a nenhuma vaga fora da sua organização no último ano. No entanto, 59% dos entrevistados afirmam estar atentos a anúncios de emprego dentro e fora da Administração Pública. Questionados se faz parte dos seus planos deixar a sua organização nos próximos anos, 67% dos entrevistados referem que sim e 33% não têm nos seus planos abandonar a organização onde se encontram atualmente. Da totalidade dos profissionais que ponderam sair da sua organização, todos elegem o sector público como destino, sendo que apenas um entrevistado refere o sector privado como possibilidade, mas apenas se não conseguir exercer as funções que deseja no sector público.

3.4. Relação entre a perspetiva de carreira e a empregabilidade

Para perceber a relação entre a orientação de carreira proteana e a perceção de empregabilidade foi considerada a definição de orientação para a carreira proteana de Briscoe & Hall, (2006) que refere que os profissionais apresentam uma orientação para a carreira proteana quando se verificam duas dimensões; a carreira é orientada por valores pessoalmente significativos que motivam as decisões de carreira e, uma abordagem autodirigida à gestão de carreira em que os profissionais assumem o controlo pessoal do desenvolvimento da sua carreira. Assim considera-se, neste estudo, que o entrevistado tem uma orientação para a carreira proteana quando se questionado sobre se individualmente se considera responsável pelo sucesso e fracasso da sua carreira responde responsabilizando-se enquanto profissional e cumulativamente afirma que as suas escolhas em relação à carreira são influenciadas pelo que é certo e correto para si e não pela organização.

A perceção de empregabilidade, aqui entendida como a perceção da capacidade de encontrar um emprego (del Carmen Aguilar Rivera et al., 2012) é neste estudo aferida através da resposta à questão: considera que se atualmente precisasse de encontrar um emprego seria fácil de conseguir.

Assim pode-se concluir, dos dados recolhidos, que apenas 6 (33%) entrevistados têm perceção de empregabilidade positiva e 15 (83%) apresentam orientação para a carreira proteana. Quando relacionadas ambas as variáveis parece não existir uma relação positiva entre a perceção de empregabilidade e a orientação para a carreira proteana, como se pode verificar na figura 1.

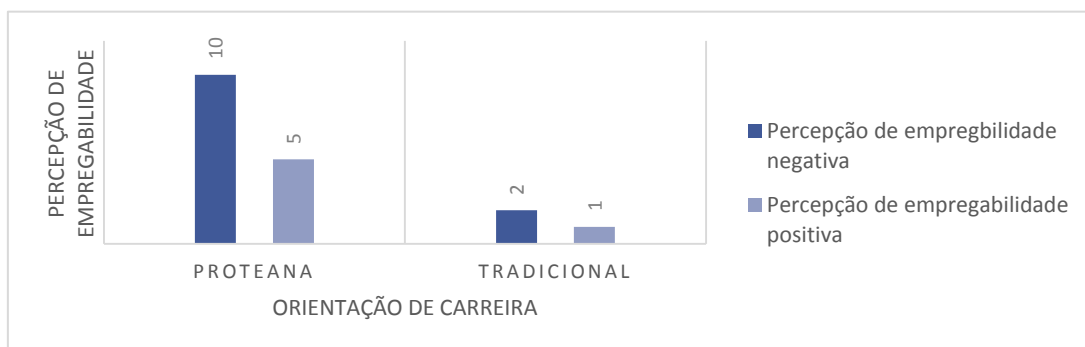


Figura 1. Relação entre a orientação de carreira e prespetiva de empregabilidade dos entrevistados

4. Discussão e Conclusões

Considera-se que os objetivos do presente trabalho foram alcançados na medida em que foi possível aferir a relação entre a perceção de empregabilidade e a perspetiva de carreira dos inquiridos, a pergunta de partida definida para esta dissertação, bem como alcançar o proposto nos objetivos específicos definidos.

Quanto às motivações de ingresso na Administração Pública, a maioria dos entrevistados refere ter sido uma oportunidade que surgiu durante a pesquisa de emprego, a procura por segurança e estabilidade, e a Administração Pública ser o sector com mais empregabilidade na sua área de formação. Estes resultados corroboram o estudo realizado por Jin (2013) em diversos países, sobre os fatores que levam à escolha de um emprego no sector público, onde se concluiu que as recompensas externas são o maior impulsionador da escolha e nestas inclui-se para além do salário, outras formas de compensação financeira como o equilíbrio trabalho-família, oportunidade de promoções, segurança no emprego e proteção na saúde. Nenhuma das respostas dos entrevistados aponta para a influência da motivação para o serviço público na escolha do trabalho na Administração Pública, tal poderá refletir o facto de em Portugal, as funções orientadas para o serviço ao outro e bem-estar da sociedade, estarem distribuídas pelo sector público, mas também pelo sector privado e sem fins lucrativos, quer nas áreas da saúde, no apoio social ou proteção ambiental. Também no estudo acima referido são encontradas variações nos resultados entre países, nomeadamente na influência da motivação para o serviço público e na escolha de um emprego no sector público, devendo-se ao facto de em alguns países a responsabilidade social não ser exclusiva do sector público (Jin, 2013).

Os resultados sugerem que quanto à orientação de carreira, os profissionais apresentam na sua maioria, uma orientação para a carreira proteana (83%) ou seja, consideram-se responsáveis pela gestão da sua carreira e esta é dirigida por metas e valores que consideram significativos. Na sua definição de carreira, os entrevistados distanciam-se da definição de carreira da Administração Pública, ou seja, os conteúdos funcionais que caracterizam os postos de trabalho, referindo-se a esta como um “percurso” com vista a resultados subjetivos. De igual forma, o conceito de sucesso de carreira apresenta-se para os entrevistados associado à autorrealização, sucesso psicológico e satisfação com o trabalho. Estes resultados revelam uma aproximação ao definido como sucesso subjetivo na carreira, ou seja, à autoavaliação individual sobre o progresso na carreira, associado a sentimentos de realização e satisfação em relação à carreira

e aos resultados esperados para ela, que surgem na literatura como associados à orientação para a carreira proteana (Blokker et al., 2019; De Vos & Soens, 2008; Waters et al., 2014). Podemos assim considerar que nos resultados apresentados estão presentes várias dimensões que caracterizam a carreira proteana como ser dirigida pela pessoa e não pela organização, com base em objetivos e valores individuais e impulsionados pelo sucesso psicológico em vez do sucesso objetivo, como o salário, a posição e o poder (Briscoe & Hall, 2006).

Para Briscoe a orientação para a carreira proteana refere-se a uma mentalidade sobre carreira e não implica comportamento, isto é, mobilidade profissional (Briscoe et al., 2006). Tal corrobora com os resultados apresentados já que a maioria dos entrevistados tem preferência por desenvolver a sua carreira numa única organização, caso esta lhes oferecesse uma carreira recompensadora (78%). No entanto, constatou-se que os entrevistados na sua maioria (83%) percebem que as Organizações da Administração Pública onde estão inseridos, não têm a preocupação com o desenvolvimento de um plano de carreiras para os seus trabalhadores nem com o desenvolvimento das suas competências. Uma das características das carreiras proteanas é ser autodirigida pelos profissionais, tornando-os responsáveis pelas escolhas e oportunidades de carreira, e não pela organização como nas carreiras mais tradicionais, que tendem a procurar mais orientação por parte da organização. No entanto, a literatura aponta como uma mais-valia para a organização proporcionar desafios e oportunidades aos seus profissionais e o desenvolvimento de planos de carreira. Segundo Wong et al. (2017), o apoio organizacional no desenvolvimento de carreira, através de uma cultura de empregabilidade e orientação dos seus trabalhadores, incentivando-os ao desenvolvimento de aprendizagens e competências contínuas, leva a benefícios para a organização já que podem aumentar o compromisso dos funcionários e reduzir a rotatividade. Também Benson, Brown, Glennie, O'Donnell, & O'Keefe (2018), consideram que independentemente do tipo de carreira, o apoio no desenvolvimento de carreira é percebido pelos trabalhadores como o reconhecimento dos seus esforços e cuidado com os trabalhadores, e que, o não cumprimento das expectativas de desenvolvimento de carreira por parte da organização, leva à redução da confiança e enfraquece a relação entre o trabalhador e a organização. Pode assim concluir-se que aceitar a gestão de carreira dos trabalhadores pode contribuir para a retenção e lealdade, demonstrando que a organização responde às motivações dos seus funcionários, ao manter os seus valores e aceitar novas oportunidades, alinhando-os com programas de desenvolvimento e recompensas

personalizadas, como defende Hofstetter & Rosenblatt (2017). A organização deve assim promover o ajuste entre as suas necessidades, os seus objetivos e as escolhas de carreira dos seus trabalhadores (Ng & Gossett, 2013).

No que diz respeito à empregabilidade, os resultados sugerem que os entrevistados revelam proatividade no desenvolvimento de competências já que a maioria (78%) frequentou formações ou atividades que lhes permitiram enriquecer profissionalmente, sendo que mais de metade teve como foco a sua empregabilidade futura (56%). Os resultados aqui obtidos vão ao encontro do defendido por Van der Heijde (2014), que considera que na carreira proteana, a adaptabilidade constante, mantendo o controlo da sua carreira, implica uma monitorização contínua das suas competências, juntamente com ações de desenvolvimento por parte dos profissionais com os padrões de desempenho organizacional.

Quanto à perceção de empregabilidade dos profissionais entrevistados, evidenciou-se que a maioria considera difícil encontrar um novo emprego (63%). Segundo Vanhercke et al. (2014), a perceção de empregabilidade difere com base no conhecimento do mercado de trabalho, das redes de suporte a que têm acesso, ou pela motivação para participar em atividades de reforço de empregabilidade. Esta é também influenciada pelas possibilidades de emprego no seu sentido mais amplo, ou seja, integrando fatores pessoais ligados ao indivíduo em que se destaca a sua formação ou motivação. Mas também considera fatores estruturais como a organização onde está inserido e o apoio desta ao desenvolvimento de carreira, uma sociedade cujo mercado de trabalho apresenta oportunidades em quantidade e qualidade, bem como a interação entre os dois fatores, pessoal e estrutural. No presente trabalho a dificuldade percecionada pelos entrevistados no acesso a um novo emprego poderá dever-se a fatores estruturais, dado que estes referem como condicionantes, a especificidade do seu trabalho e ausência de vagas na sua área de formação, o que poderá ser justificado pela reduzida oferta nas áreas de formação da maioria dos entrevistados (Ciências Naturais e Ciências Sociais), e também da dificuldade da aceitação de pedidos de mobilidade na organização onde estão inseridos.

Apesar da baixa perceção de empregabilidade, os resultados demonstram que mais de metade dos entrevistados (56%) se encontra disponível para fazer um movimento lateral de carreira. Também De Caluwé et al. (2014) encontrou no seu estudo este desejo, apesar daqueles considerarem que a probabilidade de realização desse movimento se realizar ser baixa. Grande parte dos entrevistados (67%) pondera deixar a sua organização nos próximos anos, revelando

ser conhecedora dos instrumentos legais que permitem essa mudança, pese embora, pouco mais de um terço dos entrevistados (39%) se tenha candidatado a um emprego no último ano. De ressaltar que os profissionais ponderam a mudança mas apenas entre organizações da Administração Pública, sem referir a saída para o sector privado. Tais dados estão em concordância com um estudo realizado na Administração Pública Portuguesa que concluiu que apesar dos trabalhadores não considerarem que existem oportunidades para progressão na carreira e reconhecimento do seu desempenho, estes não têm intenção de deixar o sector público (Cesário & Magalhães, 2017). Tal pode ser o reflexo de no sector público estarem previstos regimes jurídicos para os profissionais se movimentarem profissionalmente entre organizações (e para o sector privado), e estes foram largamente referidos pelos entrevistados, nomeadamente a mobilidade interna e os procedimentos concursais, mas também a necessidade de recursos humanos por parte das diversas organizações, dada a dificuldade em recorrer à contratação externa, por questões orçamentais. Ou seja, a existência de oportunidades no mercado interno pode ser um mecanismo de retenção, diminuindo a probabilidade de uma transição para o mercado externo (Forrier et al., 2015).

No que diz respeito à relação entre a percepção de empregabilidade e a perspetiva de carreira alguns estudos concluem que existe uma relação positiva entre a empregabilidade percebida e a orientação de carreira proteana (Rodrigues et al., 2019; Zafar & Farooq, 2017). No entanto, nos resultados apresentados, não é possível encontrar uma relação entre os dois conceitos (83% demonstraram orientação para a carreira proteana e 33% percepção de empregabilidade positiva). Contudo, os entrevistados que apresentam uma percepção de empregabilidade positiva, apenas um se identifica com os modelos de carreira tradicionais. Estes resultados estão em concordância com De Vos & Soens (2008), que concluiu no seu estudo, que comportamentos de autogestão na carreira não estavam significativamente relacionados com a percepção de empregabilidade.

A orientação para a carreira proteana deverá levar a ganhos mútuos para o indivíduo e para a organização, já que por meio da adaptabilidade que lhe é característica, poderá levar à procura da adequação trabalho-pessoa, proporcionar novas experiências, a oportunidades de desenvolvimento de competências e consequentemente a um melhor desempenho e capacidade de adaptação a desafios. A sua antecipação é importante sobretudo no sector

público, que sendo um grande empregador e dada a sua influência na vida dos cidadãos, as suas práticas de recursos humanos têm impacto na sociedade (Heong, 2018).

Os resultados, embora não possam ser generalizados, têm implicações na gestão de carreiras das organizações da Administração Pública que terá de procurar o equilíbrio entre os objetivos e necessidades de recursos humanos de cada organização e os valores, motivações e objetivos subjetivos de carreira dos seus trabalhadores, que se assumem como gestores da própria carreira. Não devem assim as organizações demitir-se da necessidade de desenvolvimento de planos de carreira para os seus profissionais, utilizando-os como ferramenta para criar mais-valia para ambos, aumentando a motivação e evitando a perda de talentos, bastante comercializáveis, sobretudo no sector público, considerando a baixa capacidade de recorrer à contratação externa. A ideia de organização que oferece uma carreira para a vida, um caminho vertical, é substituída pela flexibilidade nas carreiras e por vezes por movimentos de carreira lateral, nomeadamente no sector público onde estes são possíveis sem que ponham em risco a progressão na carreira, a segurança e a estabilidade do emprego, tradicionalmente associadas à Administração Pública. A intenção de movimentação dentro do sector público terá impacto nos recursos humanos de cada organização, sobretudo sendo os entrevistados profissionais qualificados e que até à data da sua integração eram uma necessidade permanente do sector público. Assim, apesar do tratamento igualitário ser uma característica clássica do sector público, será importante utilizar uma política de gestão de talentos, já defendida por Thunnissen & Buttiens (2017), de forma a antecipar e evitar potenciais perdas de recursos humanos valorizados para cada organização. Alguns estudos defendem que a satisfação com o trabalho, nomeadamente, os espaços, as condições, os conteúdos e a divisão do trabalho têm influência na intenção de sair (Aguirre, Roncancio, Aranda, & Campos, 2015). Considerando que cerca de metade dos entrevistados se considera pouco satisfeito com o seu trabalho, esta também deverá ser uma preocupação dos recursos humanos das organizações do sector público.

O presente estudo pretende contribuir para a teoria no âmbito da orientação de carreira, na medida em que a aborda no contexto do sector público em Portugal, o que já vem sendo realizado noutros países (De Caluwé et al., 2014; McDonald, Brown, & Bradley, 2005). No âmbito da Administração Pública Portuguesa alguns autores têm abordado a temática das carreiras, nomeadamente ao nível dos modelos de gestão por objetivos e por competências (Bilhim, 2013; Rato, 2013), no entanto, desconhecem-se estudos quanto à orientação de carreira dos

profissionais em Portugal. Confirmada a importância do sector público para a sociedade, e tendendo este a ser um grande empregador a nível nacional em diversos países (Heong, 2018; Knies et al., 2018) carece de estudos em específico para este sector, ainda mais face à reconhecida diferenciação entre este e o sector privado (Knies et al., 2018; Knies & Leisink, 2018). Neste sentido, o presente estudo explora a especificidade do sector público em Portugal, na gestão de carreiras esperando-se que possa contribuir para alargar a discussão sobre os temas e o debate científico, dada a escassez de estudos sobre estas temáticas.

Apesar dos resultados aqui obtidos irem na generalidade, ao encontro dos resultados apresentados em estudos semelhantes, considera-se que oportunamente deverá ser equacionado o alargamento da amostra a um grupo mais abrangente, de forma a colmatar a possível limitação desta não ser amplamente significativa. Assim, dever-se-á ter em atenção não só os profissionais que ingressaram no último ano via PREVPAP, como também outros profissionais que tenham ingressado na Administração Pública há mais tempo, de forma a verificar se existe algum afastamento em relação aos resultados obtidos.

Seria também interessante verificar, decorrido algum tempo após este estudo, se a intenção de comportamento de movimentação se irá refletir num comportamento real de mudança e caso este se verifique dentro de Administração Pública a sua dimensão e impacto para a gestão de recursos humanos das diversas organizações.

5. Referências

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability–Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150(5), 666–683. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1160023>
- Aguirre, L. R. D., Roncancio, P. R., Aranda, M. M., & Campos, Á. F. R. (2015). Instrument for Measuring Intentions to Leave. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(4), 313–322. <https://doi.org/10.1177/2319510X15602971>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bargsted, M. (2017). Impact of personal competencies and market value of type of occupation over objective employability and perceived career opportunities of young professionals. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.003>
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M., & O'Keefe, P. (2018). The generational “exchange” rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524–539. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12198>
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215–230. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358374>
- Bilhim, J. A. de F. (2013). Gestão por Objetivos, Desempenho e progressão na Carreira. Em *Handbook de Administração Pública* (Madureira, César; Asensio, Maria (coord)). Lisboa: Instituto Nacional da Administração.
- Blokke, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Bright, L. (2018). Government career interests, perceptions of fit, and degree orientations: Exploring their relationship in public administration graduate programs. *Teaching Public Administration*, 36(1), 63–80. <https://doi.org/10.1177/0144739417738955>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.

- <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Campbell, J. W., & Im, T. (2015). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323–346. <https://doi.org/10.1177/0734371X14567366>
- Campos, M. M., & Pereira, M. C. (2009). Salários e incentivos na Administração Pública em Portugal. *Boletim Económico*, Banco de Portugal, 14.
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>
- Creed, P. A., Hood, M., & Hu, S. (2017). Personal orientation as an antecedent to career stress and employability confidence: The intervening roles of career goal-performance discrepancy and career goal importance. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.12.007>
- Culié, J.-D., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2014). Careers, clusters and employment mobility: The influences of psychological mobility and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 164–176. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.002>
- Ćurić Dražić, M., Petrović, I. B., & Vukelić, M. (2018). Career Ambition as a Way of Understanding the Relation Between Locus of Control and Self-Perceived Employability Among Psychology Students. *Frontiers in Psychology*, 9, 1729. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01729>
- Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity1. *Applied Psychology*, 57(3), 488–509. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>
- Cuyper, N. D., Van der Heijden, B. I. J. M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486–1503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>

- De Caluwé, C., Van Dooren, W., Delafortry, A., & Janvier, R. (2014). Mind-Sets of Boundaryless Careers in the Public Sector: The Vanguard of a More Mobile Workforce? *Public Personnel Management*, 43(4), 490–519. Obtido de bth.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Del Carmen Aguilar Rivera, M., Gallego, L. V., Álvarez, M. Á., Inchaurtieta, Á. M., Albizuri, I. E., & Eulate, C. Y. Á. de. (2012). Perceived Employability and Competence Development. *International Conference on Education & Educational Psychology (ICEEPSY 2012)*, 69, 1191–1197. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.051>
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538–560. <https://doi.org/10.1002/job.1996>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 110, 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Heong, W. K. (2018). Public Employment: Attractiveness, Representativeness, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 41(8), 604–618. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1292284>
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.008>
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 208–220. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1242481>
- Hofstetter, H., & Rosenblatt, Z. (2017). Predicting protean and physical boundaryless career attitudes by work importance and work alternatives: regulatory focus mediation effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2136–2158. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128465>
- Jiang, Z., Newman, A., Le, H., Presbitero, A., & Zheng, C. (2019). Career exploration: A review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 338–356. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.008>
- Jin, M. (2013). Public Service Motivation: A Cross-Country Study. *International Journal of Public Administration*, 36(5), 331–343. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.757742>
- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496–519. <https://doi.org/10.1177/0091026015604447>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2018). People Management in the Public Sector. Em *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector* (Brewster C., Cerdin J.L. (eds), pp. 15–46). https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2
- Lima, J. Á. de. (2014). Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*; N° 47-1 (2013). Obtido de <https://impactum->

journals.uc.pt/rppedagogia/article/view/1794

- Marques, A. P. (2008). *Estudo prospetivo sobre emprego e formação na administração local : relatório final*. Coimbra: CEFA.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109–129. <https://doi.org/10.1108/13620430510588310>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction. *European Journal of General Practice*, 23(1), 271–273. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>
- Ng, E. S. W., & Gossett, C. W. (2013). Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>
- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34–47. <https://doi.org/10.1080/23276665.2014.892272>
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pinto, L. H., & Ramalheira, D. C. (2017). Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 165–178. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.005>
- Rato, H. (2013). Gestão de competências na Administração Pública. Em *Handbook de Administração Pública* (Madureira, César; Asensio, Maria (coord)). Lisboa: Instituto Nacional da Administração.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003>

- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.005>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A. G., & Rossier, J. (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, 135, 7–12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.046>
- Van der Heijde, C. (2014). Employability and Self-Regulation in Contemporary Careers. Em *Psycho-social Career Meta-capacities: Dynamics of contemporary career development* (M. Coetzee (ed.), pp. 7–17). https://doi.org/10.1007/978-3-319-00645-1_1
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 318–327. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.07.001>
- Wang, X., Quanquan, Z., Huang, Z., & Chen, H. (2018). Effect of Construal Level and Job Insecurity on Responses to Perceived External Employability. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 46(Number 8), 1359-1372(14). <https://doi.org/10.2224/sbp.4892>
- Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Wang, L. (2014). Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. *Journal of Vocational*

- Behavior*, 84(3), 405–419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.003>
- Wong, S. C., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Abdul Wahat, N. W. (2017). Promoting protean career through employability culture and mentoring: career strategies as moderator. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 277–302. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0060>
- Zacher, H. (2015). Daily manifestations of career adaptability: Relationships with job and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.003>
- Zafar, J., & Farooq, M. (2017). The Relationship between Protean Career Orientation and Perceived Employability: A Study of Private Sector Academics of Pakistan. *Journal of Management Sciences* 2017, 4(2), 133–145. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704201>

Legislação

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014, Série I. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 112/2017 de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249 – Iª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro. Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I, Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2008, 4º Suplemento, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Websites

EUROSAT (2016). Share of government employment nearly stable. Disponível em: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html?lang=en.

[Último Acesso em: 25/05/19].

DGAEP (2019a). Boletim estatístico do emprego público nº19- Junho de 2019. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>

[Último Acesso em: 28/06/19].

DGAEP (2019b). Síntese estatística do emprego público- 1º Trimestre de 2019. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>

[Último Acesso em: 15/05/19].

DGAEP (2019c). Síntese estatística do emprego público- 4º Trimestre de 2018. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>

[Último Acesso em: 15/05/19].

DGAEP (2018a). Síntese estatística do emprego público- 3º Trimestre de 2018. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>

[Último Acesso em: 15/05/19].

DGAEP (2018b). Síntese estatística do emprego público- 2º Trimestre de 2018. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>

[Último Acesso em: 15/05/19].

DGAEP (2018c). Síntese estatística do emprego público- 1º Trimestre de 2018. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>

[Último Acesso em: 15/05/19].

República Portuguesa (2018). PREVPAP, Programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública. Disponível em:

<https://prevpap.gov.pt/ppap/index?windowId=440>

[Último Acesso em: 25/05/19].